Penser l'emploi dans les PME/PMO : les apports du management stratégique

Anne Albert-Cromarias

▶ **To cite this version:**

Anne Albert-Cromarias. Penser l'emploi dans les PME/PMO : les apports du management stratégique. Les mondes sociaux des TPE et PME. Modèles et logiques d'action, 2018. hal-02330112

HAL Id: hal-02330112
https://hal.science/hal-02330112

Submitted on 23 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Penser l'emploi dans les PME/PMO : les apports du management stratégique

Anne ALBERT-CROMARIAS

Les questions d'emploi sont au cœur des réflexions en matière de politiques publiques mais aussi d'actions concrètes, pour les entreprises comme pour les individus. Dans un pays où le tissu économique est constitué à plus de 99% de TPE et PME, il convient de s'interroger sur la façon d'appréhender au mieux ces questions.

Ce chapitre propose de renouveler cette approche par les apports du management stratégique, plus précisément concernant les stratégies collectives. En effet, sous l'effet des mutations du monde du travail, qu'il s'agisse de l'évolution du salariat en tant que norme d'emploi ou de l'entreprise comme point d'entrée central et unique, nous proposons de montrer que l'emploi dans les PME peut être pensé comme une coopération entre parties prenantes. L'exemple des GE, plus particulièrement ceux du sport en Auvergne, illustre parfaitement cette logique. Il permet également de mettre en évidence le rôle joué par la proximité à la fois spatiale et organisée, donnant toute sa place au niveau « méso », et d'affirmer le territoire comme échelon pertinent de la réflexion.

Nous préciserons, dans une première partie, en quoi les problématiques d'emploi évoluent et comment elles impactent et sont impactées par les PME. Dans une deuxième partie, nous présenterons comment l'approche théorique des stratégies collectives permet d'appréhender l'emploi dans les PME, en illustrant notre propos avec une étude menée sur les Groupements d'Employeurs du Sport en Auvergne. Enfin, la dernière partie propose de retenir le territoire comme niveau d'analyse pertinent de l'action collective, tout particulièrement concernant les questions d'emploi dans les PME.

1 L'emploi en PME : de quoi parle-t-on ?

1.1 Un contexte en mutation

Les évolutions du monde du travail, qu'elles soient individuelles ou collectives, sont nombreuses et continues depuis plus de deux siècles (Le Goff, 2001). Le XXIe siècle n'est pas en reste, puisque les années 2000 ont vu émerger, en Europe principalement, une vaste réflexion autour de l'activation des politiques sociales, de la flexibilisation et la sécurisation simultanée des marchés du travail. En effet, notre législation sociale actuelle, notamment concernant les modalités d'embauche, de licenciement mais aussi les formes de travail, reste largement imprégnée du modèle social tel qu'élaboré après-Guerre, dans une période de reconstruction économique, de forte croissance et de plein emploi. Simultanément, la révolution numérique, parfois considérée comme une quatrième révolution industrielle[1], agite les peurs. L'absence de repères est patente face à l'inconnu ouvert par les nouvelles façons d'accéder et de consommer, de s'organiser et de travailler, les nouveaux usages proposés, tout cela réduisant le temps et l'espace et détruisant, par l'automatisation, la valeur de la main d'œuvre quand celle-ci est répétitive et peu qualifiée. Les mouvements anti-ubérisation témoignent bien de cette inquiétude, légitime quand on la ramène à l'individu qui voit son emploi menacé, plus discutable quand il s'agit de construire, collectivement, de nouveaux repères.

[1] Le Forum Economique Mondial de Davos en janvier 2016 a d'ailleurs retenu ce terme comme thématique centrale pour ses débats.

Certaines mesures visent à donner de la souplesse à un marché du travail de plus en plus dual (Gazier, 2006), comme par exemple la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009, devenu le régime de micro-entreprise. Mais les dérives voire fraudes sont malheureusement nombreuses, alors que plus d'un million de Français travaillent sous ce statut en juin 2015[2].

La relation de travail est donc au cœur des inquiétudes, aussi bien du côté patronal que salarial, bien évidemment pour des raisons très différentes. Ainsi le patronat dénonce depuis des années le carcan législatif qui s'impose aux entreprises françaises et les empêche d'embaucher, la crainte étant de ne pouvoir ensuite se séparer du salarié si l'activité économique ne suit pas. Quant aux organisations syndicales, elles défendent bec et ongles un contrat de travail protecteur et, si possible, durable. Rappelons d'ailleurs qu'en droit du travail, c'est le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) qui reste la norme. En 2015, 85,6 % des salariés du secteur concurrentiel ont un CDI, dont la part baisse inexorablement d'année en année (87% en 2012), 10,4 % sont en contrat à durée déterminée (CDD), 2,5% en intérim et 1,6% en apprentissage[3]. Mais les chiffres sont bien différents si l'on raisonne en fonction des embauches réalisées (et non des salariés en emploi) : 92% des embauches sont en effet réalisées sous forme de contrats temporaires (CDD ou intérim) et seulement 8% en CDI[4].

1.2 Des entreprises aux réalités diverses

Or le modèle de la grande entreprise fordiste du XXe siècle, sur lequel se base notre modèle social et d'emploi, est aujourd'hui largement remis en question. En effet, pour Veltz (2000) :

> *Plutôt qu'un monde d'entreprises, classables selon leur taille, de la très petite à la très grande, l'économie actuelle est un univers où coexistent et où s'articulent des morphologies productives multiples, parmi lesquelles on peut repérer au moins six grandes formes : (1) la grande firme classique intégrée, qui évolue généralement vers un ensemble de structures noyaux entourées d'une nébuleuse de fournisseurs en cascade ; (2) les réseaux de PME, organisées en chaîne de valeur ajoutée, en « processus d'affaires », soit autour d'une firme orchestre, soit en réseau horizontal pratiquement a-centré (…) ; (3) la firme « creuse », sorte de moyen terme entre les deux schémas précédents, où un centre stratégique coordonne des activités de production et de vente presque exclusivement extérieures ; (4) des réseaux plus lâches et plus spécifiques d'alliances technologiques ou commerciales entre grandes firmes généralement concurrentes ; (5) des groupements (souvent par holding) entre PME souhaitant mettre en commun des moyens généraux ou des ressources financières ; (6) des mondes professionnels plus ou moins structurés où des indépendants circulent de statut en statut en offrant des prestations aux firmes et aux réseaux d'activité.* (p.174/175).

Si cette typologie a été proposée il y a plus de quinze ans, elle n'en reste pas moins applicable au monde économique actuel. Ainsi, la catégorie (1) regroupe les grandes entreprises mondiales comme Toyota ou L'Oréal ; la catégorie (2) est celle d'une firme-pivot entourée de sous-traitants, comme peut l'être Airbus à Toulouse ; la catégorie (3) est classiquement illustrée par Nike ou Benetton ; les réseaux (4) sont par exemple constitués des centrales d'achat de la grande distribution ; les groupements du type (5) sont très nombreux, mais généralement peu connus car concernant des structures de petite taille ; les « mondes professionnels » de type (6) renvoient notamment, dans le contexte français actuel, au micro-entrepreneuriat et, plus largement, aux professions libérales notamment dans des activités de conseil ou d'accompagnement.

Ainsi, traiter des entreprises comme d'une réalité uniforme et homogène serait évidemment bien loin de la réalité. L'une des caractéristiques les plus facilement identifiables est celle relative à la taille. En France, le décret du 13 décembre 2008 retient trois types de critères (effectifs, chiffre d'affaires, total de bilan) permettant d'identifier quatre catégories d'entreprises classées selon la taille : les micro-

[2] Chiffres ACOSS tirés de ACOSS Stat, n°227, janvier 2016, accessible sur : http://www.acoss.fr/files/Publications/Acoss_Stat/Acoss_Stat_227.pdf

[3] INSEE Première n°1602 du 13/06/16 « une photographie du marché du travail en 2015 », accessible sur : https://www.insee.fr/fr/statistiques/2121578

[4] DARES Analyses, n°56

entreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE). Par extension, sont ainsi considérées comme PME (puisque les micro-entreprises constituent, au sens de l'INSEE, un sous-ensemble des PME) les entreprises de moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros et un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros. Elles représentent au total quelques 3,7 millions d'entreprises, soit 99,9% des entreprises françaises, pour 46,2% de l'emploi salarié[5], et réalisent 35,5% du CA total réalisé et 43,9% de la valeur ajoutée[6]. Cette situation fait ainsi dire que les PME constituent « le poumon économique » de notre pays (Pillu & Zlotowski, 2014, p.75).

1.3 Les spécificités de la PME en matière d'emploi

De ce fait, il semble légitime de s'interroger sur l'emploi dans ces PME, car, même s'il s'agit, par définition de « petites » entreprises, employant donc des effectifs évidemment beaucoup plus faibles que les ETI ou les grandes entreprises, elles représentent néanmoins un volume très conséquent de salariés (près de la moitié) et semblent jouer un rôle croissant dans les politiques de l'emploi, même si elles font le plus souvent l'objet de mesures très ciblées, tels le dispositif « Embauche PME »[7] ou le doublement du chiffre d'affaires autorisé pour les auto-entrepreneurs afin d'encourager ce statut. De même, le plan « Tout pour l'emploi dans les PME et les TPE », lancé en juin 2015, a proposé 18 mesures pour lever les freins à l'emploi, développer l'activité, faciliter la création et la reprise d'entreprise et alléger les formalités.[8]

Il convient d'ailleurs de noter que les TPE-PME adoptent des comportements parfois différents de ceux des grandes entreprises en matière d'emploi. Ainsi, les TPE (de 1 à 9 salariés), qui représentent 20% de l'emploi salarié et emploient en moyenne 3 salariés, ont davantage recours au CDD (13,2%) et affichent une durée du travail hebdomadaire supérieure d'une heure (36,4 heures pour 35,6 heures en moyenne)[9].

Pourtant, même si les politiques publiques mises en œuvre depuis plusieurs décennies visent à promouvoir la création d'entreprises dans un objectif explicite de lutte contre le chômage (Boutillier & Uzinidis, 2015), il ne faut pas céder à l'effet d'optique qui consisterait à considérer que les PME sont toutes pourvoyeuses d'emploi (Boccara, 1998). D'une part, toutes ne se développent pas en cherchant la croissance à tout prix, et un grand nombre aspire d'abord à pérenniser l'activité existante, soit du fait d'une activité très localisée, soit parce qu'elles se satisfont du niveau d'activité et de rentabilité qu'elles ont atteint (parfois en raison de ressources limitées, notamment humaines), soit enfin parce qu'elles sont emmenées par un dirigeant PIC, centré sur la pérennité et l'indépendance de son affaire plus que sur la croissance (Marchesnay, 1991). Il semble d'ailleurs que ce soit davantage l'âge des entreprises, plus que leur taille, qui constitue le déterminant principal des créations nettes d'emplois, les entreprises de moins de cinq ans d'existence étant nettement plus créatrices d'emplois que les autres (CAE, 2015).

Enfin, les PME souffrent davantage que les grandes de la dualité du marché du travail français, caractérisé par une stabilité et une protection pour les salariés en CDI et, à l'opposé, une précarité toujours plus grande pour les salariés en intérim, en contrats courts et *a fortiori* en recherche d'emploi. Trois raisons principales peuvent être identifiées (CAE, 2015) : (1) le recrutement est plus difficile dans les PME qu'ailleurs, les TPE concentrant plus de la moitié des emplois vacants ; (2) la flexibilité externe (recours à la sous-traitance ou à l'intérim) est moins utilisée que dans les grandes entreprises, rendant les PME plus sensibles aux besoins d'ajustement de l'emploi ; (3) la complexité du Code du travail pèse davantage sur les petites entreprises, qui peinent à maîtriser les procédures et à les mettre en œuvre.

---

[5] INSEE Références du 02/03/2017, accessible sur :
https://www.insee.fr/fr/statistiques/2569434?sommaire=2587886

[6] http://www.economie.gouv.fr/cedef/chiffres-cles-des-pme

[7] http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/accompagnement-des-tpe-pme/embauchepme/

[8] http://www.gouvernement.fr/partage/4431-tout-pour-l-emploi-dans-les-pme-et-les-tpe

[9] DARES Résultats n°024, avril 2017 « L'emploi dans les très petites entreprises fin 2015 », accessible sur http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-024.pdf

Ainsi, prise isolément, la PME constitue un acteur déterminant de l'emploi, ne serait-ce que par le nombre de salariés cumulés qu'elle représente. Or, un certain nombre de mutations environnementales sont à l'œuvre : notamment, les frontières de l'objet « entreprise » sont de plus en plus floues (Bories-Azeau, Defélix, Loubès et Uzan, 2015), compte tenu des multiples relations de sous-traitance, réseaux ou partenariats développés ; de même l'environnement des entreprises se caractérise dorénavant par l'hyper-compétition, transformant l'avantage concurrentiel distinctif et durable de Porter (1998) en avantage concurrentiel temporaire (D'Aveni, Dagnino & Smith, 2010). De ce fait, il semble nécessaire d'ouvrir la réflexion à un niveau plus collectif.

2 Créer de l'emploi en PME : l'enjeu du collectif

Puiser dans la littérature issue du management stratégique consacrée aux stratégies collectives et autres formes de coopération permet de mieux appréhender les PME comme un collectif, notamment en matière d'emploi.

2.1 Retour sur le concept de stratégies collectives

S'il permet tout d'abord d'apporter une réponse à des contraintes externes, le réseau, répondant aux formes (4), (5) et (6) de Veltz (2000) (cf. ci-dessus), apparaît également comme une démarche stratégique à part entière, dans une logique collective de recherche d'avantages concurrentiels coopératifs (Assens, 2003).

Les travaux fondateurs d'Astley et Fombrun (1983) mobilisent l'écologie humaine pour analyser l'action stratégique et mettre en évidence l'importance de l'adaptation collective et proactive de l'entreprise à son environnement. Ils postulent que les entreprises ne peuvent être considérées comme étant en concurrence permanente, mais qu'elles entretiennent un certain nombre de relations les unes avec les autres, évidemment d'ordre vertical – entre fournisseur et client ou donneur d'ordre et sous-traitant – mais aussi, dans de nombreux cas, de façon horizontale donc coopérative.

L'intérêt majeur de l'article d'Astley et Fombrun est d'ajouter, aux traditionnels niveaux stratégiques « *business* » et « *corporate* », un troisième niveau (« collectif ») qui souligne l'importance des aspects de la vie inter-organisationnelle, montrant ainsi les tensions entre les objectifs individuels de l'organisation et un inévitable destin collectif. Il s'agit donc d'une alternative à l'approche concurrentielle classique qui ne prend aucunement en compte les comportements collectifs. Un autre intérêt, souligné par Bresser et Harl (1986), est de permettre aux entreprises de réduire l'incertitude qui les entoure, en tout cas au niveau du secteur d'activité sur lequel les entreprises sont implantées. D'ailleurs, les stratégies collectives peuvent être considérées comme un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et l'industrie, les recherches plus récentes portant principalement sur les modes de gouvernance, de structuration et de coordination mais aussi la nature du système (ouvert ou fermé) choisi par les membres ou sur le degré de concurrence et de coopération nécessaires pour la réussite d'une stratégie collective (Yami, 2006).

Ainsi, la coopération n'apparaît plus totalement incompatible avec la compétition et devient même un objet d'étude à part entière. La coopération donne lieu à de nombreuses définitions, dont les déterminants récurrents sont le plus souvent les parties prenantes concernées, la relation tissée entre elles et l'action collective mise en œuvre (Ring & Van de Ven, 1994 ; Garriga, 2009). Puisque la coopération associe (formellement ou non) un certain nombre de parties prenantes, la littérature sur le réseau stratégique permet d'en préciser deux caractéristiques principales : un objectif général commun (ou, pourrait-on dire, collectif), mais aussi une nécessaire confiance dans les relations entre les différents partenaires du réseau (Doz, 1996). Or cette confiance permet l'acceptation du risque lié à une situation de vulnérabilité (Mayer, Davis & Schoorman, 1991), issue notamment du risque d'opportunisme de

l'une des parties au détriment d'une autre, qui constitue alors un réel frein à la coopération (Williamson, 1975).

2.2 Le Groupement d'Employeurs, une stratégie collective appliquée à l'emploi ?

Dans une entreprise, les décisions d'embauche sont généralement considérées comme stratégiques, aussi bien quantitativement (combien de postes à pourvoir ?) que qualitativement (quels profils ?), à juste titre nous semble-t-il. Dans les PME, du fait de l'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996), une nouvelle embauche est un enjeu d'autant plus crucial que l'effectif de départ est faible, d'une part compte tenu de la proportion qu'elle représente, mais aussi, d'autre part, par le « saut » administratif que représente les formalités et accompagnements pré- et post-recrutement. Par ailleurs, les entreprises considèrent le plus souvent que leurs salariés constituent une ressource stratégique, sur laquelle elles restent discrètes. Pour toutes ces raisons, l'emploi dans les PME reste une prérogative exercée en solitaire.

Pourtant, pour les PME notamment, il peut s'avérer judicieux de réfléchir à plusieurs à ces questions d'emploi. En effet, alléger les formalités administratives, bénéficier d'aides à l'embauche, profiter d'un meilleur accès à des compétences plus variées et/ou plus ciblées, améliorer la fidélisation sont autant d'avantages qu'une entreprise trouve à adhérer à un Groupement d'Employeurs (GE) (Zimmerman, 2006). De plus, « *la mutualisation d'emplois par le temps partagé constitue en soi une solution innovante et adaptée aux besoins des TPE/PME sur un territoire en répondant à des besoins atypiques qu'ils seraient difficiles de combler en temps normal* » (Lethielleux, 2017, p.172).

Encadrés par la loi du 25/07/1985, la formule s'adressant alors d'abord au monde agricole parce que particulièrement bien adaptée aux contraintes saisonnières de ces métiers, les GE souffrent d'un « paradoxe d'invisibilité » (Lethielleux, 2017), puisqu'ils sont peu développés malgré leurs atouts). Sous forme d'association loi 1901 ou de société coopérative, ils sont depuis 1993 ouverts à tous les secteurs d'activité et ont pour objet de mettre à disposition du personnel pour leurs entreprises adhérentes, offrant un certain nombre d'avantages aux employeurs comme aux salariés (cf. tableau1).

Tableau 1 - Avantages du GE

Pour l'employeur	
Franchir le cap du recrutement	Attirer, via le GE, des profils et des compétences que la structure, seule, n'aurait pas su (ou pu) recruter
Faciliter la gestion de l'emploi	Profiter d'un accompagnement à l'identification du besoin, au recrutement, à la gestion administrative du salarié
Apporter de la flexi-sécurité	Proposer une main d'œuvre fidélisée, adaptée aux variations d'activité spécifiques de l'entreprise
Développer des collaborations inter-structures	La mutualisation RH entre structures d'un même bassin économique, d'un même secteur d'activité, permet d'optimiser les coûts et de renforcer la compétitivité
Pour le salarié	
Stabilité personnelle	La majorité des contrats sont en CDI ou CDD longs
Parcours professionnel sécurisé	Le fait de travailler pour plusieurs employeurs, via un GE, est un moyen de sécuriser son emploi
Accélérateur d'expérience	Travailler à temps partagé dans un GE est un moyen de multiplier les expériences et de développer la poly-compétence
Avantages sociaux	Une seule fiche de paie, une convention collective applicable au GE, des actions de formation, un comité d'entreprise

Source : Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEF)

D'ailleurs, la loi Travail de 2016 prévoit de nouvelles dispositions « *facilitant la gestion des GE et leur permettant d'accéder à de nouvelles opportunités de développement* »[10], en ouvrant notamment au secteur public les types d'employeurs éligibles et en ciblant davantage les TPE/PME. En avril 2016, les GE ont ainsi fait l'objet d'un séminaire de promotion et de valorisation organisé par le Ministère de l'Emploi, considérant que « *les solutions d'emplois qu'offrent les groupements d'employeurs doivent être mieux connues des TPE et PME. Elles leur permettent de partager des compétences selon des modalités adaptées au rythme de leurs activités et de leur développement* »[11]. En France, on compterait aujourd'hui environ 5.100 GE (secteur agricole compris) représentant 35.500 salariés et un CA de 650 millions d'euros, la grosse majorité relevant du secteur agricole (environ 3.600 pour 17.800 salariés)[12]. Selon l'étude commanditée par le Ministère de l'Emploi à l'occasion d'un séminaire sur les GE en 2016, leur nombre s'élèverait, hors agriculture, à 700 à 800 pour environ 15.000 salariés[13].

De ce fait, il nous semble que le GE constitue une forme intéressante et trop peu explorée de stratégie collective appliquée à l'emploi. Nous proposons donc de nous y intéresser à travers un exemple concret, pour en exploiter des contributions pratiques mais aussi théoriques.

2.3 L'exemple des GE du sport en Auvergne

Dans le cadre d'une recherche portant sur les pratiques de flexicurité dans les petites et moyennes organisations (Cromarias, 2010 ; Albert-Cromarias, 2012), un cas géographique et sectoriel est étudié, illustrant parfaitement l'intérêt de raisonner en termes de stratégies collectives pour ces petites structures : il s'agit des Groupements d'Employeurs du Sport en Auvergne, traités à travers une étude qualitative (analyse documentaire interne et externe et entretiens semi-directifs auprès des institutionnels éventuellement financeurs, et des GE eux-mêmes, le guide d'entretien utilisé ciblant la genèse et le fonctionnement du GE) et une enquête quantitative confirmatoire (questionnaire administré aux adhérents des GE, ainsi qu'à leurs salariés).

D'une façon générale, le secteur sportif est essentiellement constitué d'associations et le bénévolat y tient une place importante alors que, paradoxalement, l'encadrement des activités s'est largement professionnalisé. Les problématiques qui se posent dans ce secteur sont multiples et sont notamment liées à la précarité de la main d'œuvre (emplois à temps très partiel, rémunérations basses, turn-over élevé) mais aussi à la très petite taille des employeurs.

L'étude, menée en 2009, porte plus particulièrement sur quatre groupements d'employeurs (GE), dans le cadre du Contrat d'Objectifs pour le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le sport en Auvergne, porté par le Conseil Régional (cf. tableau 2). Ces GE ont pour objectif principal de concilier les besoins de leurs adhérents (principalement des petites associations sportives ayant un faible rayonnement géographique) en matière d'encadrants professionnels dûment qualifiés, mais pour quelques heures par semaine seulement, avec les besoins de ces salariés, qui souhaitent pouvoir vivre convenablement de leur métier, en ayant bien souvent recours au multi-salariat afin de cumuler un nombre d'heures hebdomadaires suffisant.

[10] Source : http://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/loi-travail-2016/les-principales-mesures-de-la-loi-travail/article/groupements-d-employeurs

[11] Source : http://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/les-groupements-d-employeur-un-dispositif-adapte-aux-besoins-des-pme

[12] Source : Union des Groupements d'Employeurs de France

[13] Source : http://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-presse/archives-communiques-de-presse/article/les-groupements-d-employeur-un-dispositif-adapte-aux-besoins-des-pme

Tableau 2 - Caractéristiques des quatre GE étudiés

	- Date création - Origine	**Nombre adhérents**	**Effectif**
GE2A	- Juin 2008 - ex-Profession Sport Allier	180	90 salariés (sport + socioculturel)
GE Sports 63	- Juin 2007 - Comité Départemental de Tennis de table	23	8 salariés (= 3 ETP) dont - 1 responsable sportif (CDI temps plein) - 7 entraîneurs itinérants CDI dont 6 intermittents et 1 temps plein.
GE Sport Auvergne	- Septembre 2008 - CROS	12	2 salariées dont 1 temps plein
GEFSA	- Février 2009 - Ligue d'Auvergne de Football	N.S.	3 salariés dont 2 temps plein

Les GE apportent une logique gagnant-gagnant pour trois types de parties prenantes :

- Tout d'abord pour les adhérents (c'est-à-dire les employeurs) qui professionnalisent leur encadrement, simplifient leur gestion administrative et sécurisent leurs relations d'emploi ;
- Pour les salariés ensuite qui, grâce au GE, structurent leur emploi en cumulant un nombre d'heures suffisant pour en tirer un revenu décent mais aussi bénéficient de formations en vue d'acquérir une plurivalence pour enseigner dans d'autres disciplines ou vers d'autres publics ;
- Pour le territoire, enfin, la distance géographique s'avérant ici déterminante (pour les usagers des clubs sportifs notamment, mais aussi pour les salariés relativement peu mobiles) et surtout du fait d'une irrigation du territoire en termes de maintien d'activité donc de vie locale.

Pour aboutir à des dispositifs de flexicurité émergente, les employeurs se sont constitués en réseau, formalisé sous forme de GE, le territoire sur lequel ils sont ancrés s'avérant jouer un rôle déterminant. En effet, la proximité géographique des employeurs facilite la mise en place de dispositifs communs. Mais il apparaît que cette proximité spatiale est clairement insuffisante et doit impérativement se doubler d'une solidarité collaborative entre employeurs, à laquelle un porteur de projet dûment identifié contribue activement. C'est lui, véritable « entrepreneur de la flexicurité » qui agit alors comme un « révélateur » et active ainsi la proximité organisée entre employeurs, permettant ainsi au projet d'être effectivement mis en œuvre au profit des acteurs directs (Albert-Cromarias, 2012).

3 Un triptyque à creuser : emploi, PME et territoire

A travers cet exemple des GE du sport, il semble que l'hypothèse de considérer le GE comme une forme de stratégie collective appliquée à l'emploi dans les PME se confirme. Cependant, pour mieux l'appréhender, nous proposons de revenir sur quelques concepts théoriques : la notion de réseau stratégique ; le niveau « méso » et le concept de proximité ; enfin le rôle du territoire.

3.1 Les apports du réseau stratégique

Tout d'abord, la notion de confiance dans l'action collective apparaît centrale. En effet, si nous avons déjà montré que les organisations fonctionnent dorénavant en réseau, il convient de qualifier plus précisément ce dernier, qui se définit d'une façon très simple par un ensemble de relations entre différents acteurs (eux-mêmes individuels ou déjà collectifs), dans un but spécifique (soutien, contrôle, conseil, influence, collaboration, etc.). Le réseau peut ainsi être défini comme une forme d'organisation de l'action collective, se rapprochant ainsi des travaux de Walter Powell qui en fait un intermédiaire entre l'organisation et le marché. D'ailleurs, sociologues, historiens ou stratèges rappellent rapidement

que le réseau ne saurait se réduire aux relations dyadiques entre deux partenaires, mais qu'il va bien au-delà s'ouvrant à l'ensemble des parties prenantes. De façon synthétique, Geindre (2005) propose de définir le réseau stratégique en fonction de « *trois éléments : la poursuite d'un objectif général de coopération, le rôle prépondérant de la confiance dans l'organisation des relations et la prise en compte de la tierce partie* » (p.76). Nous ne reviendrons pas dans l'immédiat sur le premier élément, qui semble tomber sous le sens dans le cadre de tout projet. En revanche, nous proposons de revenir rapidement les deux autres éléments évoqués.

Concernant la confiance, tout d'abord, celle-ci ne se décrète pas et pose même un certain nombre de difficultés, dans la relation même qui unit le *trustee* (celui à qui l'on fait confiance) et le *trustor* (celui qui fait confiance). Dans une approche cognitive, McAllister (1995) montre ainsi que la propension à faire confiance du *trustor* dépend de trois caractéristiques du *trustee* : sa bienveillance, son intégrité et sa compétence. En effet, faire confiance ne peut être automatique puisqu'il existe un risque associé pour le *trustor*, celui de se fragiliser en ayant indûment accordé sa confiance (Mayer et *al*., 1991). Il semble donc que, pour s'opérationnaliser, l'action collective ait besoin d'un entrepreneur, à la fois pilote et broker, capable de créer cette relation de confiance dans le réseau.

Le tiers de confiance, troisième caractéristique du réseau stratégique tel que défini par Geindre (2005), qualifié aussi de facilitateur par Xhauflair (2013), peut ainsi être considéré comme un broker, notion communément utilisée pour désigner un tiers qui parvient à rapprocher des parties préalablement bien éloignées (pour des considérations économiques, cognitives ou culturelles), son rôle étant justement de combler, par sa présence, le fossé existant entre les parties. Partant du constat que les réseaux denses facilitent certes la coopération grâce à la proximité cognitive de ses membres, mais en réduit par voie de conséquence la créativité – et que l'inverse se produit dans les réseaux plus clairsemés : innovation favorisée mais difficultés à fonctionner ensemble – Obstfeld (2005) met en évidence l'intérêt de s'appuyer sur un *tertius iungens*. Issu du latin *iungo* – qui signifie « joindre, unifier, connecter » – il est capable de relier les différents acteurs d'un réseau, dans une logique simultanée de coordination et d'innovation. Cet intermédiaire est alors doté d'une capacité à connecter des personnes – qu'elles soient connectées par des liens forts ou faibles au sens de Granovetter (1973) – en vue d'un objectif déterminé, dans le cadre d'une action non partisane et médiatrice. Reprenant cette théorie, Garriga (2009) montre dans ses travaux, consacrés à l'élaboration d'un modèle de collaboration entre parties prenantes, que ce *tertius iungens* joue un rôle d'arbitre, qui sait tenir compte des différentes spécificités des parties prenantes.

C'est aussi ce rôle que notre « entrepreneur de la flexicurité » a joué dans les GE du sport.

3.2 L'intérêt de raisonner au niveau « méso »

Compte tenu de la place aujourd'hui accordée à l'organisation réticulaire des entreprises (Veltz, 2000), d'autant plus si l'on considère les petites et moyennes structures, la pertinence du niveau « méso » est ici mise en évidence. La mise en œuvre de pratiques de flexicurité émergente par les GE du sport montre la nécessité de développer des collaborations, en l'occurrence avec d'autres entreprises ou associations, sur un même territoire ; il s'agit donc d'une proximité à la fois géographique mais aussi – et surtout – organisée, au sens de l'école de la proximité (Rallet & Torre, 2004 ; Bouba-Olga & Grossetti, 2008).

La première traduit la distance kilométrique entre deux entités, avec deux propriétés majeures : son caractère binaire (être « près de » ou « loin de ») et sa relativité liée d'une part au temps et/ou coût de transport mais aussi à la perception que s'en font les individus eux-mêmes (et qui varie nécessairement selon l'âge ou la catégorie socio-professionnelle par exemple). La seconde, totalement dissociée d'une quelconque référence spatiale, est au contraire purement relationnelle, avec d'une part une logique de similitude, qui consiste pour deux individus à partager un système de représentations ou des croyances communes et, d'autre part, une logique d'appartenance, puisque leurs interactions sont facilitées par les règles, formelles ou informelles, qu'ils partagent au sein d'une organisation à laquelle ils appartiennent tous les deux. De nombreux courants et débats ont donné lieu à une littérature abondante,

entamée au milieu des années 1990 et encore alimentée aujourd'hui, cherchant notamment à préciser les modes de coordination entre acteurs (Torre, 2010). L'école de la proximité permet ainsi de dépasser l'espace vu comme simple support de l'activité économique, en enrichissant cette approche en termes de relations de coordination.

Sur ce dernier point, il semble particulièrement intéressant de revenir à la notion « d'atmosphère industrielle », dans sa conception d'origine (Marshall, 1890). Ainsi, les PME, installées sur un territoire donné, mettent en œuvre une coopération stimulante visant à créer des dispositifs concrets et efficaces de flexicurité, induisant en cela un développement vertueux qui impacte leur environnement, aussi bien acteurs partenaires que territoire. Elles créent alors, à l'instar de l'analyse marshallienne des villes de Sheffield ou Solingen, un contexte favorable, terreau unique non transférable, propice à l'émergence de pratiques de flexicurité réussie. En effet cette collaboration passe aussi bien par la coordination des différents acteurs en vue d'atteindre un but commun (ici, la mise en œuvre de pratiques effectives de flexicurité) que par la coopération, c'est-à-dire la volonté d'aboutir. Sont concernés par cette proximité organisée : les entreprises (ici associations) du territoire, d'une part ; leurs salariés actuels, d'autre part ; les entreprises et les salariés futurs, également ; et, enfin, le territoire lui-même, qui est ici un espace d'action, dans lequel tous les acteurs (entreprises, salariés, autres habitants, pouvoirs publics locaux, etc.) sont en interaction permanente.

3.3 PME et territoire, une alchimie féconde

Les mutations profondes de l'environnement et des entreprises ont des conséquences majeures sur la façon de les appréhender, puisque l'on est passé « *d'un modèle dominant [d'] organisation hiérarchisée, ouverte sur son environnement mais déterritorialisée, à une entreprise partenariale et socialement encastrée dans ses territoires* » (Bories-Azeau *et al*., 2015, p. 1). Ce constat rend d'autant plus pertinent la réflexion sur la relation entre l'entreprise et son territoire, plus particulièrement concernant l'emploi (Everaere et Glée, 2014). D'ailleurs, il y a plus de vingt ans déjà, Boissonnat (1995) appelait de ses vœux un « *maillage territorial* », seul à même de réduire les aléas de notre environnement : « *promouvoir les réseaux de coopération, c'est alors se placer dans une dynamique de développement local, à la fois endogène, ce qui est un gage de pérennité, et ouvert, ce qui est un atout pour évoluer* » (p.234). De même, Méda et Minault (2005) prônent une gestion territorialisée des trajectoires, quand Ramaux (2006) attire l'attention sur les transitions rendues nécessaires par la mise en œuvre de la flexicurité, donc la nécessité de sortir de l'entreprise et d'envisager d'autres niveaux, notamment sectoriels et territoriaux…

Le territoire semble s'imposer peu à peu comme le niveau pertinent du XXIe siècle. En effet, les individus vivent sur un territoire donné, et sont plus ou moins mobiles selon, notamment, leur niveau de qualification. Simultanément, et alors que la mondialisation exacerbe l'importance donnée au lieu d'implantation de l'entreprise (aux pays riches les étapes à forte valeur ajoutée telle la conception ou le service après-vente ; aux pays pauvres la production et l'assemblage), les entreprises n'ont jamais été autant attachées à leur territoire, en tant qu'écosystème indispensable à leur développement. Ce qui compte aujourd'hui, pour une entreprise, c'est d'être implantée sur un territoire attractif et innovant, donc créateur de richesse et d'emploi. De même pour les travailleurs : les opportunités d'emploi seront plus nombreuses et de meilleure qualité si l'activité économique est au rendez-vous.

En matière d'emploi, il semble dès lors pertinent d'appréhender le territoire comme un « *gisement de compétitivité [où les entreprises] se rendent de plus en plus compte que leur productivité est largement dépendante de la qualité de leur contexte géographique immédiat* » (Pecqueur & Peyrache-Gadeau, 2010, p. 616), *a fortiori* pour les PME, pour lesquelles l'ancrage territorial est souvent très marqué, qu'il s'agisse d'un « caprice entrepreneurial » (Asselineau, Albert-Cromarias & Ditter, 2014) ou de marchés avant tout locaux, dans la logique du mix de proximité de Torrès (2003).

Conclusion

Compte tenu des mutations profondes de l'emploi au fil des années, et de celles, simultanées, des entreprises, de plus en plus organisées de façon réticulaire, il convient de repenser l'échelon pertinent pour traiter de l'emploi dans les petites structures, d'autant plus concernées qu'elles représentent l'immense majorité des entreprises. Les apports du management stratégique sur les stratégies collectives, ici mobilisés, mettent en évidence l'intérêt de raisonner « collectif », en associant un objectif général commun (ici, l'emploi) et une confiance réciproque entre les acteurs.

A partir du cas des GE du sport en Auvergne, cette contribution montre, sur le plan théorique, que le territoire mérite d'être approfondi comme étant un niveau d'analyse pertinent de l'action collective pour les questions d'emploi. Sur le plan pratique, l'étude de ces pratiques de flexicurité montre que le GE semble constituer une solution intéressante à la problématique de l'emploi dans les PME. En effet, de nombreuses études attestent du caractère certes atypique mais néanmoins réellement sécurisant de l'emploi proposé par les GE. Or, la diffusion des GE reste pourtant encore largement confidentielle, plus de 30 ans après leur création, probablement en raison de leur caractère relativement contraignant pour l'employeur, en matière d'anticipation notamment (Everaere, 2016).

Ainsi, en s'engageant dans des dispositifs de stratégies collectives, les PME peuvent s'ouvrir à de vraies opportunités en matière d'emploi, qui nécessiteront cependant une volonté manifeste traduite dans un objectif général commun et une relation de confiance, caractéristiques d'une coopération aboutie (Ring & Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996).

Bibliographie

Albert-Cromarias, A. (2012). Entreprendre la flexicurité au niveau « méso » dans les PMO : le rôle clé du porteur de projet, *Revue Internationale PME*, 25(2), 13-39.

Asselineau, A., Albert-Cromarias, A. & Ditter, J. (2014). L'écosystème local, ressource clé du développement d'une entreprise. *Entreprendre & Innover*, 23(4), 59-70.

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), 49-59.

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, N°4, 576-587.

Boccara, F. (1998). Emploi: mythe des PME et réalités des groupes. *Économie et statistique*, 319(1), 137-161.

Boissonnat, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob.

Bories-Azeau, I, Defélix, C., Loubès, A., & Uzan, O. (2015). *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Collection Recherche AGRH, Vuibert, 1-9.

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (3), 311-328.

Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2015). De la société salariale à la société entrepreneuriale ou la création d'entreprises au secours de l'emploi. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5), 23-31.

Bresser R. K., & Harl J. E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue? *Academy of Management Review*, 11(2), 408-427.

CAE (Conseil d'Analyse Economique) (2015), Faire prospérer les PME, *Notes du conseil d'analyse économique*, 6 (25), 1-12

Cromarias, A. (2010). Penser la flexicurité au niveau "méso" : entre ancrage territorial et innovation sociale, *Géographie Economie Société*, (12), 415-435

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic management journal*, 31(13), 1371-1385.

Doz, Y.L. (1996). The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.

Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs: pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? *Revue des Sciences de Gestion*, (280), 67-73.

Everaere, C. & Glée, C. (2014). Une GPEC territoriale ? De l'outil de gestion à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH. *Management & Avenir*, 73(7), 73-91.

Garriga, E. (2009). Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role, *Journal of Business Ethics*, N°90, 623-637.

Gazier, B. (2006). Les marchés transitionnels du travail, *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème édition, Vuibert, 744-751.

Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de Gestion*, 154, 75-91.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.

Le Goff, J. (2001). *Droit du travail et société*. Presses universitaires de Rennes.

Lethielleux, L. (2017). Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs. *Management & Avenir*, 95(5), 171-188

McAllister, D. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

Mahé de Boislandelle, H. (1996). *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*, 3e Congrès International Francophone PME (CIFPME), Trois Rivière, Québec.

Marchesnay, M. (1991). La PME : une gestion spécifique ? *Économie Rurale*, (206), 11-17.

Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, [traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906].

Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1991). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Méda, D., & Minault, B. (2005). La sécurisation des trajectoires professionnelles, *Documents d'Etudes DARES* n°107.

Obstfeld, D. (2005). Social Networks, the Tertius Iungens orientation, and involvement in Innovation, *Administrative Science Quaterly*, 50, 100-130.

Pecqueur, B., & Peyrache-Gadeau, V. (2010). Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale, introduction, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.4, octobre, 613-623.

Pillu, J. M., & Zlotowski, Y. (2014). PME françaises: fragiles et indispensables. *Revue d'économie financière*, (2), 75-90.

Porter M. (1998). *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation, *Economie rurale* n° 280, mars/avril, 25-41.

Ramaux, C. (2006). *Flexicurité : quels enjeux théoriques ?* Colloque Flexicurité en France, Université de Marne la Vallée, 7 décembre 2006.

Ring, P., & Van De Ven, A. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, vol.19, N°1, 90–118.

Torre, A. (2010), Jalons pour une analyse dynamique des proximités, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, 3, 409-437.

Torrès, O. (2003). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue française de gestion*, 144, 119-138.

Veltz, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Gallimard.

Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

Xhauflair, V. (2013). Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations, *Revue Interventions économiques* [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 29 janvier 2016. URL : http://interventionseconomiques.revues.org/2110

Yami, S., (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue française de gestion*, 167, 91-104.

Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs: la sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du travail*, 48(1), 1-16.